



**Discours d'inauguration des
16èmes Journées d'étude de
l'Association Française des
Directeurs des Soins
Stéphane Michaud,
3 octobre 2018, Toulouse**

Madame la Cheffe de service de la Direction Générale de l'Offre de Soins et Adjointe de la Directrice Générale représentant Madame la Ministre des solidarités et de la santé,

Madame la Directrice de l'Offre de Soins et de l'Autonomie de l'Agence Régionale de Santé Occitanie,

Madame la Déléguée Générale de la Fédération Hospitalière de France,

Monsieur le Président de la Conférence des Directeurs Généraux des Centres Hospitaliers Universitaires,

Monsieur le Directeur de l'École des Hautes Etudes en Santé Publique,

Mesdames et Messieurs les Directeurs d'hôpitaux,

Mesdames, Messieurs,

Chers collègues et Amis,

Les journées nationales d'étude de l'association font partie des moments forts et incontournables de l'AFDS et, Toulouse nous accueille pour la 2ème fois.

Je souhaite remercier sincèrement l'ensemble des personnalités qui m'entourent lors de ce discours d'inauguration pour votre soutien, nos collaborations et nos échanges, pour votre fidélité à ces journées d'étude. Je pense bien évidemment aux services de Mme la Ministre présents chaque année, les Agences Régionales de Santé de la région, **Madame RIET** Déléguée Générale de la FHF et **Monsieur CHAMBAUD**, directeur de l'EHESP.

Je souhaite également remercier **Monsieur DEWITTE**, Président de la Conférence des Directeurs Généraux de Centre Hospitaliers Universitaires pour sa présence, je sais que vous avez un agenda contraint et que votre venue a désorganisé celui-ci. Cette venue est le signe de l'importance de ce travail pluri professionnel y compris dans une équipe de direction. Un remerciement particulier également à **Monsieur GODEAU**, Président de la Conférence des Présidents de CME des Centres Hospitaliers qui sera parmi nous demain. Je ne peux que me réjouir de sa présence. L'AFDS et j'y reviendrai, porte le projet médico-soignant depuis de nombreuses années, le travail en collaboration et en coordination entre le président de la CME et le président de la CSIRMT. Débats, inquiétudes, incompréhension au début de nos mandats respectifs mais aujourd'hui, je pense pouvoir dire que nous souhaitons ce travail collaboratif de part et d'autre et sa venue en est le reflet.

A nouveau cette année, chers Amis, chers collègues, vous êtes nombreux à être présents pour ces journées et je vous en remercie.

C'est pour moi toujours un moment important et émouvant car :

- Votre mobilisation et votre soutien sont à l'image de nos convictions
- La présence et les témoignages de nos partenaires sont toujours des signes forts pour notre profession
- Et plus personnellement, cette année est pour moi la dernière année où je présiderai ces journées d'étude.

Alors permettez-moi, de faire dans ce discours d'inauguration un bilan qui retracera les moments forts de ces six dernières années.



Ces rencontres nous permettent de nous retrouver entre collègues mais également avec l'ensemble de nos partenaires et interlocuteurs présents aujourd'hui. Au nom du Conseil d'Administration, soyez remerciés de votre présence et de votre intérêt, qui font toujours le succès de ce rassemblement professionnel.

Ce sera, je n'en doute pas, un moment exceptionnel pour :

- évaluer nos modes de fonctionnement,
- mesurer les réponses apportées aux attentes exprimées
- et bien entendu nous projeter de façon efficace et harmonieuse

Cette année, pour cette édition, le comité d'organisation a choisi de placer l'utilisateur au cœur de nos échanges. Droit fil de nos convictions (avec la défense **du projet médico-soignant**).

Le projet médico-soignant place l'utilisateur au cœur du dispositif et je reste persuadé qu'à très moyen terme, les professionnels ne devront pas considérer l'utilisateur au centre du dispositif **mais à côté d'eux, avec eux**. Les attentes des usagers évoluent et le législateur, lui permet au fur et à mesure des évolutions réglementaires d'être un acteur à part entière. La loi du 4 mars 2012 instaure une véritable démocratie sanitaire. Son titre 2 est consacré aux droits individuels et collectifs des malades et des usagers. Elle cherche, dès 2012, à rééquilibrer les relations entre usagers, professionnels et institution. Puis, la loi de modernisation de notre système de santé en 2014, introduit la notion de responsabilisation du patient, mais également de son association à l'élaboration de la politique de santé. (Ceci est d'ailleurs suite à la remise du rapport « pour l'an 2 de la démocratie sanitaire » remis par **Claire COMPAGNON** qui sera présente cet après-midi) Et si je remonte le temps rapidement, aujourd'hui, l'université des patients est un dispositif innovant diplômant des patients experts ayant là encore pour but de renforcer les systèmes de démocraties sanitaires

Patient-acteur, patient-partenaire, patient-expert, patient-formateur, ...

L'utilisateur sera demain, le catalyseur qui favorisera la mise en œuvre des projets de santé de territoire en qualité de co-partenaires.

Nous accueillerons au fil de ces trois journées des personnalités de divers horizons avec des approches différentes afin de nous fournir des clés pertinentes.



Les évolutions actuelles ne pourront pas se faire sans une évolution des formations initiales et continues des professionnels de santé afin de garantir un système de santé de qualité. Le contexte est aujourd'hui favorable grâce à la décision de faire entrer les professions paramédicales dans la réforme « Licence-Master-Doctorat » permettant des évolutions concrètes, en redéfinissant les limites de chaque métier. La parution des textes sur les infirmières en pratique avancée, l'élargissement des compétences et actes dévolus à certains professionnels sont autant de signes de reconnaissance. Nous sommes à un moment charnière pour l'accès aux soins mais aussi pour des perspectives de carrières.

La formation initiale aura alors un rôle attendu dans la construction de futurs professionnels compétents. De la même manière, il devient donc indispensable de revisiter la formation des cadres de santé et de s'interroger sur la formation nécessaire (ou non ?) des cadres supérieurs de santé.

Le mandat que vous m'avez confié, il y a 3 ans pour une deuxième fois se termine à l'issue de ces journées d'étude. Laissez-moi vous remercier pour cette confiance renouvelée, à laquelle je reste très sensible, et dire ma gratitude à tous ceux et celles qui, à mes côtés, ont partagé ces responsabilités à savoir le bureau et le conseil d'administration.

A l'heure de dresser un bilan, je mesure que le Président, **animateur passager**, n'est rien sans le soutien, et la confiance de tous les membres.

Nous défendons **une concertation pluri professionnelle**, une posture ayant pour ambition de porter un véritable débat sur la prise en charge des patients dans le cadre du Projet Médico-Soignant Partagé. C'est par notre complémentarité avec l'ensemble des acteurs (médicaux, sociaux et de directions) que nous structurerons de véritables filières et parcours de santé au sein des territoires. **Notre enjeu est bien la prise en charge du patient**

C'est ce premier enjeu qui nous a toujours guidés et qui m'a toujours guidé.

Bien évidemment, tout en étant confiant, mais pas naïf, je suis toujours resté déterminé et vigilant afin de promouvoir notre métier à sa juste valeur.

Je suis un **président passionné**. Etre passionné, c'est mon engagement personnel dans l'association pour la promotion de notre métier.

Je reste certain que je serai tout aussi passionné demain et mon (ma) successeur également.



Notre légitimité, nous l'avons. Et pourtant, mes propos tenus tous les ans, depuis six ans restent d'actualité :

Je rappelle tout d'abord que nous souhaitons une grille indiciaire à l'image de celle des directeurs d'hôpital. Notre rôle de manager au sein d'un territoire complexe, notre contribution à l'évolution des soins, notre implication dans les évolutions professionnelles méritent une juste valorisation de nos cadres. La gestion des contradictions, le management de managers et la réponse aux imprévus sont notre quotidien et contribuent à la mission du service public.

Même si notre association n'a pas vocation à négocier avec les pouvoirs publics, l'existence d'une association professionnelle fortement représentative permet de rendre lisibles et visibles nos missions et contribue ainsi légitimement à participer aux débats.

Porter des idées, exprimer des valeurs, soutenir le professionnalisme de nos métiers a été une implication personnelle et collective. Si j'ai pu froisser certains ou déplaire à d'autres, ce fût par maladresse. La règle d'or est la tolérance mutuelle, car nous ne penserons jamais tous de la même façon, nous ne verrons qu'une partie de la vérité et sous des angles différents. Et la tolérance étant la charité de l'intelligence, je sais que je serai pardonné.

Lors de ma première et de ma seconde élection en qualité de Président, je vous ai présenté mes convictions associatives que sont **l'ouverture, la détermination et la solidarité**. Autour de ces convictions, le conseil d'administration, et vous, lors des assemblées générales, avez approuvé un programme d'activités autour d'objectifs annuels.

Je ne vais pas faire une liste à la Prévert sur les activités réalisées, mais je suis convaincu que vous êtes d'accord avec moi pour dire que l'AFDS se doit d'être proactive en fonction de l'évolution du système de santé.

Implication forte de l'association au sein des travaux initiés par le Ministère de la santé, L'AFDS a répondu à toutes les sollicitations pour continuer à rendre visible le métier de directeur des soins et à tisser des liens étroits et en toute confiance avec de nombreux partenaires. C'est ainsi que l'AFDS, outre les travaux pilotés par nos tutelles, participe à de nombreux travaux, colloques, réflexions, interviews, et publications.

Je vous ai assuré que je ne ferai pas une liste à la Prévert sur les activités réalisées, néanmoins, permettez-moi de vous citer les activités qui m'ont tenu à cœur durant ces 6 années :



L'ouverture

Cette ouverture aujourd'hui se transforme également en **collaboration** étroite avec de nombreux partenaires. Sur ces six années, nous avons signé des conventions de partenariat avec la Fédération Hospitalière de France (FHF), L'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP), L'École des Hautes Études en Santé Publique (EHESP), l'Association pour le Développement des Ressources Humaines dans les Établissements Sanitaires et Sociaux (ADRHESS). L'AFDS est également présente dans des instances telles que la Société Francophone de Simulation en Santé (SoFraSimS), dont un membre de l'AFDS est vice-président, la présidente du Collège Infirmier Français est également membre du bureau ; l'AFDS est membre du bureau de l'Institut Qualité Santé.

L'ouverture, c'est également, suite à une évolution des statuts de l'association, le conseil d'administration qui accueille de nouveaux délégués que sont les élèves directeurs des soins. J'en profite pour vous saluer et saluer la promotion «Marie-Curie» qui, vous le verrez tout au long de ces journées, seront des acteurs de qualité. Je vous remercie pour votre implication.

L'ouverture c'est enfin, la possibilité pour les Cadres supérieurs de santé et pour les Cadres de santé de participer aux journées d'étude. Une direction des soins sans cet encadrement de santé n'est rien. Dans nos établissements, L'accompagnement des équipes, la conduite du changement, la recherche d'efficience et de performance des process internes au service des patients sont nos priorités. Les équipes d'encadrement sont motivées, impliquées et soucieuses de répondre au bien être des patients mais aussi des professionnels de santé. **Un exercice complexe qui mérite toute notre attention et notre soutien.**

Je reste persuadé que l'association pourrait évoluer vers une association des personnels de direction et d'encadrement de santé Je n'aurai pas eu le temps de vous en faire la proposition !

La détermination :

Détermination toujours constructive, nous nous sommes toujours positionnés par notre force de propositions et notre vision de l'avenir.

Passionnés, impliqués par les grandes évolutions et enjeux du système de santé, nous avons toujours été de plus en plus partenaires, acteurs des réflexions et groupes de



travail. Vous les connaissez : Groupement Hospitalier de Territoire, Grande Conférence de Santé, Evolution des métiers de directeurs de la Fonction Publique Hospitalière, Qualité de vie au travail, Stratégie Nationale de Santé, Réingénierie des professions, ...

Aujourd'hui, nous sommes sollicités pour apporter notre expertise lors de groupes de travail ou d'audition.

Alors, oui, je suis en qualité de président de l'AFDS, satisfait, heureux, je dirais même fier de cette reconnaissance. Les diverses sollicitations pour avoir notre contribution sont des signes de reconnaissance pour notre compétence, notre expertise, et notre professionnalisme. C'est aussi un signe d'encouragement pour le conseil d'administration, le bureau et vous l'ensemble des adhérents.

L'AFDS représente **plus de la moitié des Directeurs des Soins en activité** quel que soit leur lieu d'exercice. Cette représentativité explique la bonne concertation avec les pouvoirs publics : contributions aux débats nationaux, auditions diverses, participations à plusieurs groupes de réflexions pilotés par vos services Madame, la Cheffe de service de la Direction Générale de l'Offre de Soins.

C'est pourquoi je tiens à vous réaffirmer solennellement notre souhait d'apporter notre contribution et de poursuivre le dialogue avec vos services.

La co-construction, la collaboration, la coordination, la complémentarité, vous le savez, c'est ce que défend depuis six ans l'Association Française des Directeurs des Soins. L'association n'est pas et ne souhaite pas être dans une posture catégorielle, un souhait d'autonomisation ou de rupture. Loin de là, je défends, nous défendons une concertation pluri professionnelle, une posture ayant pour ambition de porter un véritable débat sur la prise en charge des patients dans le cadre du **Projet Médico-Soignant Partagé**. C'est par notre complémentarité avec l'ensemble des acteurs (médicaux, sociaux et de directions) que nous structurerons de véritables filières et parcours de santé au sein des territoires.

J'ai pu à deux reprises présenter notre ambition de porter un véritable débat sur la prise en charge des patients dans le cadre du Projet Médico-Soignant Partagé (et non dans deux projets distincts) à Madame la Ministre.

J'ai pu d'ailleurs sur ces six années me déplacer en régions et lancer des enquêtes auprès de l'ensemble des adhérents.



Vous l'avez compris, beaucoup de temps, beaucoup de sollicitations, beaucoup de négociations, beaucoup de rencontres... et je sais pouvoir compter sur vous pour impulser une véritable dynamique de coordination au sein de vos établissements.

Le Directeur des Soins, responsable des professionnels paramédicaux, valide les organisations de travail et répartit des ressources en soins au niveau de l'établissement. Dans ce cadre, il travaille en étroite collaboration avec les DRH. Nous restons au sein de nos établissements vigilants aux conditions de travail des soignants et de l'encadrement. En collaboration avec tous les acteurs, y compris les partenaires sociaux, la prise en compte des risques psycho-sociaux est une priorité.

Cette priorité s'articule avec le contexte actuel qui nous donne toutes les opportunités pour développer et assoir nos métiers vers plus de coordination et de compétences.

Avancées réglementaires, évolutions des regards sur les postes, besoin en santé non couvert ou en évolution, qui permettra aux personnes engagées de se positionner en leader pour l'évolution de notre système de santé.

Rupture de la prise en charge mais aussi prévention sont des priorités que nous nous devons d'investir. Ouvrir l'hôpital vers la ville, travailler en réseau et penser prévention primaire pour un véritable « parcours de santé du citoyen » me font penser que demain le Directeur des soins pourra être un « **Directeur de santé du territoire** ».

Le Président de la République vient de présenter les mesures phares du plan « Ma santé 2022 ». Réforme ambitieuse, nécessaire à une transformation de notre système de santé qui a permis à la France de se placer parmi les plus performants. Décloisonnement, affirmation d'une offre de proximité, qualité et pertinence des prises en charge, redéfinition de la place des acteurs dans les parcours de soins, reconnaissance de collectifs de soins, sont autant de notions auxquelles l'AFDS ne peut que souscrire. Quant à l'urgence de mesures au bénéfice de la psychiatrie, nous ne pouvons qu'y souscrire également. La loi annoncée pour 2019 et les décrets qui en découleront viendront certainement éclairer ces zones d'ombre. Pour autant, si une refonte majeure de notre système est indéniable afin de répondre à une égale accessibilité aux soins pour tous les usagers, avec pertinence et au juste coût, l'AFDS regrette une ambition demeurée en deçà de ce que peut apporter la contribution des professionnels paramédicaux. Les évolutions réalisées ces dernières années pour l'exercice de certains métiers à travers l'élargissement de contenu d'actes de soins, les coopérations professionnelles, et surtout la mise en œuvre des pratiques avancées pour les IDE, sont autant d'ouvertures qui ne demandent qu'à monter en puissance, au bénéfice immédiat des patients, tout en participant à une maîtrise des coûts de santé. Cette remarque est loin de tout corporatisme mais c'est parce que nous aborderons



ces problématiques en pluri professionnalité que nous serons efficaces et que nous apporterons des réponses au plus près des besoins de la population. Je ne doute pas que l'AFDS sera présente pour accompagner cette réforme et je sais combien la nouvelle équipe du bureau et la (le) nouvelle (nouveau) président(e) auront comme priorité de participer à la mise en œuvre de cette réforme. Car, je reste toujours convaincu qu'être directeur des soins est un métier d'avenir, tout comme je reste convaincu que notre association est prête à accompagner les défis de demain.

Je tiens bien évidemment à remercier nombre de personnes avec qui nous travaillons et sans qui tout ce travail n'aurait pas pu s'accomplir.

Merci à Madame **Zaynab RIET**, Déléguée Générale de la FHF pour notre collaboration, notre écoute mutuelle et notre partenariat construit de longue date ! La convention de partenariat et notre présence au conseil d'administration de la FHF consolident nos liens d'écoute et de travail. Merci à **Cécile KANITZER**, qui est conseillère paramédicale à la FHF avec qui nous collaborons efficacement.

Merci à **Madame Danièle TOUPILLIER**, Directrice Générale du Centre National de Gestion, qui sera parmi nous vendredi, toujours fidèle à nos journées d'étude, et à nos rencontres de travail.

Merci à **Monsieur Laurent CHAMBAUD**, Directeur de l'EHESP et à **Madame Elisabeth de LAROCHELAMBERT**, Secrétaire générale, d'être parmi nous aujourd'hui. Votre écoute est appréciée et je vous remercie sincèrement de nos collaborations suite à la signature de notre convention de partenariat.

J'en profite pour saluer également **Isabelle MONNIER** avec qui, malgré le peu de temps, nous avons construit de fructueuses collaborations comme nous l'avions préalablement fait sur l'un de ses précédents postes.

Merci, **Madame Sophie MARTINON**, Directrice Générale de l'ANAP, d'avoir rendu notre partenariat possible.

Merci à **Mme Michèle LENOIR-SALFATI**, Directrice Générale de l'agence nationale du DPC, qui a toujours été très fidèle à nos journées d'étude.

Je remercie également **Clémence MAINPIN**, chargée ministérielle du suivi de la mise en œuvre des GHT avec qui nous travaillons et **Brigitte SCHERB** qui interviendra vendredi.

Merci à **Jean-Marie BARBOT** Président de l'ADRHES



Merci à **Yasmina OUHARZOUNE** sans qui la promotion des actions mises en œuvre par les managers au sein des établissements, ne pourraient pas trouver le même écho auprès des acteurs hospitaliers.

Merci au Président de MNH Group, Monsieur **VUIDEPOT**, mais également à ses proches collaborateurs, **Frédéric FEAUVEAU**, Directeur des partenariats, **Gauthier MARTINEZ**, Directeur adjoint des partenariats, avec qui nous avons pu développer nos systèmes de communication, participer à des groupes de réflexion dont vous aurez pour l'un une présentation cet après-midi.

Je tiens également à saluer la présence de **Madame RIMA SASSINE KAZAN**, Doyen de la faculté des Sciences infirmières de l'Université de Beyrouth qui est venue avec deux autres directrices des soins. Présences qui augurent une ouverture vers l'international et de futures collaborations dans le domaine des sciences infirmières et de la recherche.

Autre ouverture, je salue **Olivier LE PENNETIER**, qui était président de l'inter-syndicat national des internes et avec qui les échanges ont été fructueux.

Grâce à l'engagement de tous et de chacun, nous pouvons nous inscrire dans une démarche collaborative nationale et représenter l'association au sein des journées professionnelles. Je vous en remercie très sincèrement et chaleureusement.

Grâce au Bureau et au Conseil d'administration, à leur engagement personnel et professionnel, nous avons pu œuvrer dans le sens des valeurs et des orientations fortes de l'association.

Pour ces journées d'étude, je souhaite également remercier les membres du comité d'organisation qui n'ont pas ménagé leurs efforts pour nous préparer des journées où se conjugueront exposés et débats, concepts et pratiques, travail et convivialité.

Merci aux directeurs d'établissements qui leur ont permis cet investissement

Merci à **Monsieur Jean-Pierre DEWITTE**, Président de la conférence nationale des Directeurs Généraux des Centres Hospitaliers Universitaires et Directeur Général du CHU de Poitiers de m'avoir permis de terminer ce mandat dans les meilleures conditions.

Je ne peux pas terminer ce discours sans saluer les présidentes honoraires de l'AFDS présentes aujourd'hui. **Madame Danièle GELY**, qui m'a toujours encouragé et soutenu. **Madame Joëlle GERINIER**, avec qui j'ai eu le plaisir d'échanger lors de nos journées d'étude de Deauville et qui a porté un regard bienveillant sur le parcours de l'AFDS. Je connais votre implication et votre détermination et si aujourd'hui l'AFDS est ce qu'elle est, c'est aussi le fruit de votre travail.

Merci à nos fidèles et nouveaux exposants que vous rencontrerez au fil des journées et à nos partenaires et notamment la MNH Group et Elsevier Masson, merci à **Régis de**



CLOSETS qui a su appréhender nos problématiques et qui a accepté d'animer nos journées. Merci à **Sarah LE JOLY** et **Jean-Claude CHAUZY** pour leur accompagnement et leur professionnalisme.

Pour terminer, je voudrais mentionner combien j'ai apprécié ces six années. C'est une belle et enrichissante expérience de ma vie où j'ai rencontré **des personnes passionnées et passionnantes**, j'en ai cité quelques unes, croyez moi il y en a bien d'autres.

Source d'apprentissage et source de joie, j'y ai pris un énorme plaisir car je ne garde que de bons souvenirs. Je souhaite à la (ou au) nouvelle (nouveau) Président(e) et à la nouvelle équipe la plus grande réussite et d'avoir autant de plaisir et de joie.

Merci à tous, je sais combien **je vous suis redevable**.

Stéphane Michaud,

Toulouse, le 3 octobre 2018.

